

近江八幡市行政経営改革指針（案）

（令和2年度～令和6年度）

令和3年3月

近江八幡市

目次

【Ⅰ】近江八幡市行政経営改革指針の策定に当たって	1
1. これまでの本市の行政改革の取組	1
2. 本市を取り巻く環境の変化・課題等	1
(1) 社会情勢等	1
(2) 国の動向（地方自治体に向けた行財政運営や業務改革等の要請など）	2
【Ⅱ】近江八幡市行政経営改革指針の概要	4
指針の基本的な考え方	4
1. 指針の理念及び名称について	4
2. 体系（指針の位置づけ）	4
3. 基本方針（近江八幡市行政経営改革指針における4つの柱）	5
4. 対象期間と進捗管理	5
【Ⅲ】基本方針	6
1. 市民が主役、市民が主体のまちづくり “市民との協働、そして共創へ”	6
2. 誇りに思え、愛せるまちを次世代へ “持続可能な財政基盤の確立”	7
3. 変容する新たな時代へ創造的挑戦 “未来につながる行政経営の推進”	8
4. 職員が輝く、強靱な組織づくり “組織マネジメントの強化”	9
【Ⅳ】用語解説	11
【Ⅴ】巻末資料	13

【 I 】 近江八幡市行政経営改革指針の策定に当たって

1. これまでの本市の行政改革の取組

行政改革は、尽きることのない取組と捉え、合併以前の旧近江八幡市、旧安土町当時からそれぞれに取り組んできた経緯があります。また、平成22年3月21日の市町合併による新近江八幡市の誕生以降、平成22年度から平成26年度までの5年間を対象期間とした市行政改革大綱を策定し、新たな自治体運営体制の確立を目指して、一步一步着実に行政改革の取組を進めてきました。そして、平成27年度から平成31年度は第2次行政改革大綱の取組を進め、市民と行政の協働、事業の見直し、組織のスリム化や定員の適正化などをはじめ行政運営コストの削減に努め、不断の改革を実施してきました（表1）。

このように、これまでの行政改革により、行政の簡素化や合理化については一定の成果を上げるとともに本市の財政基盤の確立にも寄与して参りました。

表 1 第1次、第2次行政経営改革大綱について

区分	実施時期	基本方針
第1次	平成22年度 から 平成26年度	I 市民と行政が協働してまちづくりを進められるように、 行政の役割や責任を明確にした市政の確立
	平成27年度 から 平成31年度 (令和元年度)	II 市民が誇りに思え、満足できるまちを創っていきける ための、持続可能な財政基盤の確立 III 時代の要請に的確に対応できる組織づくりと人づくり による組織力の向上

2. 本市を取り巻く環境の変化・課題等

(1) 社会情勢等

日本の総人口は平成20年をピークに減少が始まっており、本市においても今後の人口の減少が見込まれています（図1）。人口減少・少子高齢化は市税収入の減少や社会保障関係費の増大など市の財政に直接関わってくるだけでなく、地域の活力低下にも繋がること懸念されており、国・地方が総力を挙げて取り組む課題となっています。

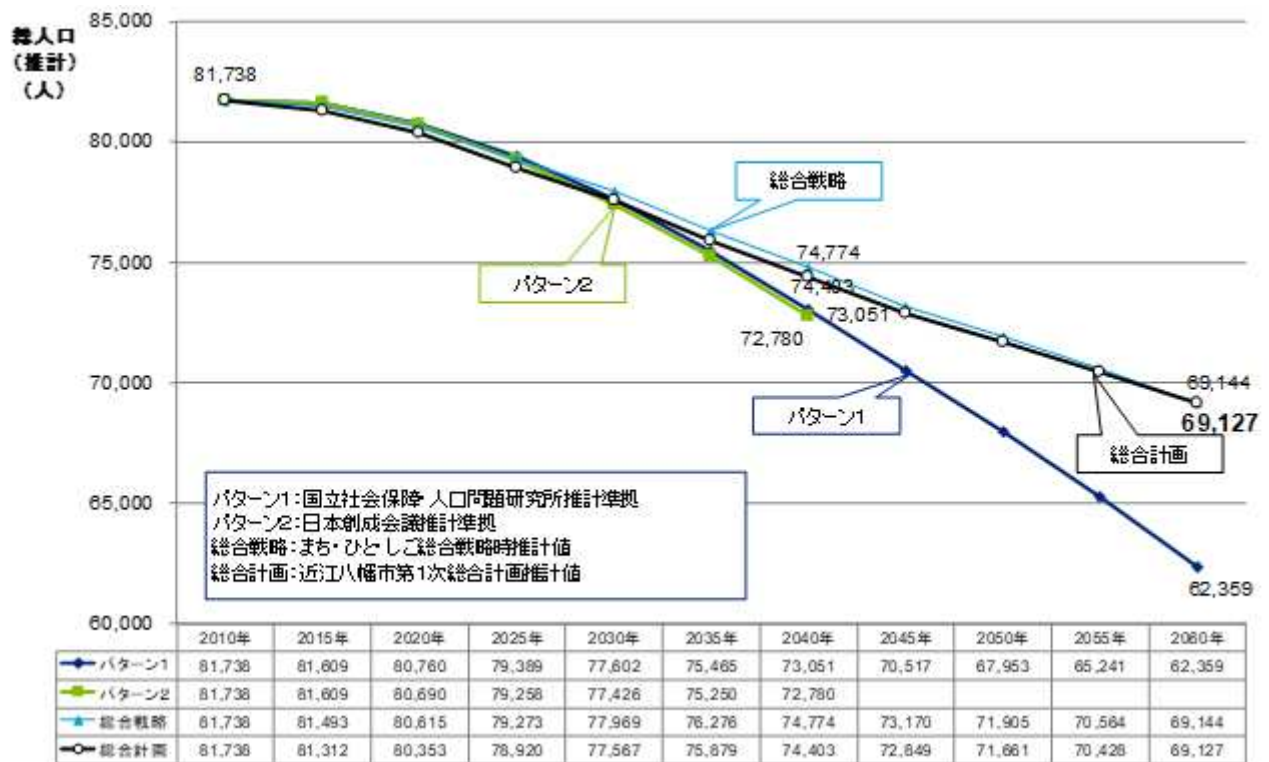
また人口減少への対応と地方の活性化を進める中において今まで認識されていながらも、あらためて取り組むべきものとして空き家対策や移住促進、適切な公共施設・インフラ等の適切な管理運営といった課題が生まれています。特に本市においては新庁舎の整備事業等があることから、今後の財政

的な負担が見込まれます。こうした多岐にわたる行政課題についても検討し対応することが必要になってきています。

一方で社会の成熟に伴い、個人の生活スタイル・価値観の多様化が進んでいます。また、ICTの急速な発展・普及により日常の生活自体が変容していくと同時に、地域社会の繋がりの希薄化や不透明な社会経済情勢等を背景とした不安感が増す中で、市民のニーズはこれまで以上に複雑・多様化することが予想できます。

さらに近年、立て続けに発生している大規模災害への備えは言うに及ばず、昨今のコロナ禍に代表されるような予測不能な事態にも柔軟に対処していくことが自治体には求められています。

図 1 本市の将来推計人口



(注) 「総合計画」は2015年の実績値(不詳人口按分)を使用。

なお、2020年11月末現在の人口は82,262人

(資料) 国立社会保障・人口問題研究所(平成25(2013)年3月推計)、実績値は総務省「国勢調査」

(2) 国の動向(地方自治体に向けた行財政運営や業務改革等の要請など)

令和2年7月に内閣府が策定した「経済財政運営と改革の基本方針2020」や、総務省の「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」(平成27年8月総務大臣通知)を踏まえ、平成31年4月1日現在の地方行政サービス改革の取組状況が自治体ごとに示されています。

全国的な傾向として、厳しい財政下においても、引き続き質の高い公共サービスを効率的・効果的に提供するためには、ICTの徹底的な活用や民間委託等の推進などによる更なる業務改革が必要で

あるとし、より積極的な業務改革の推進が示されています。

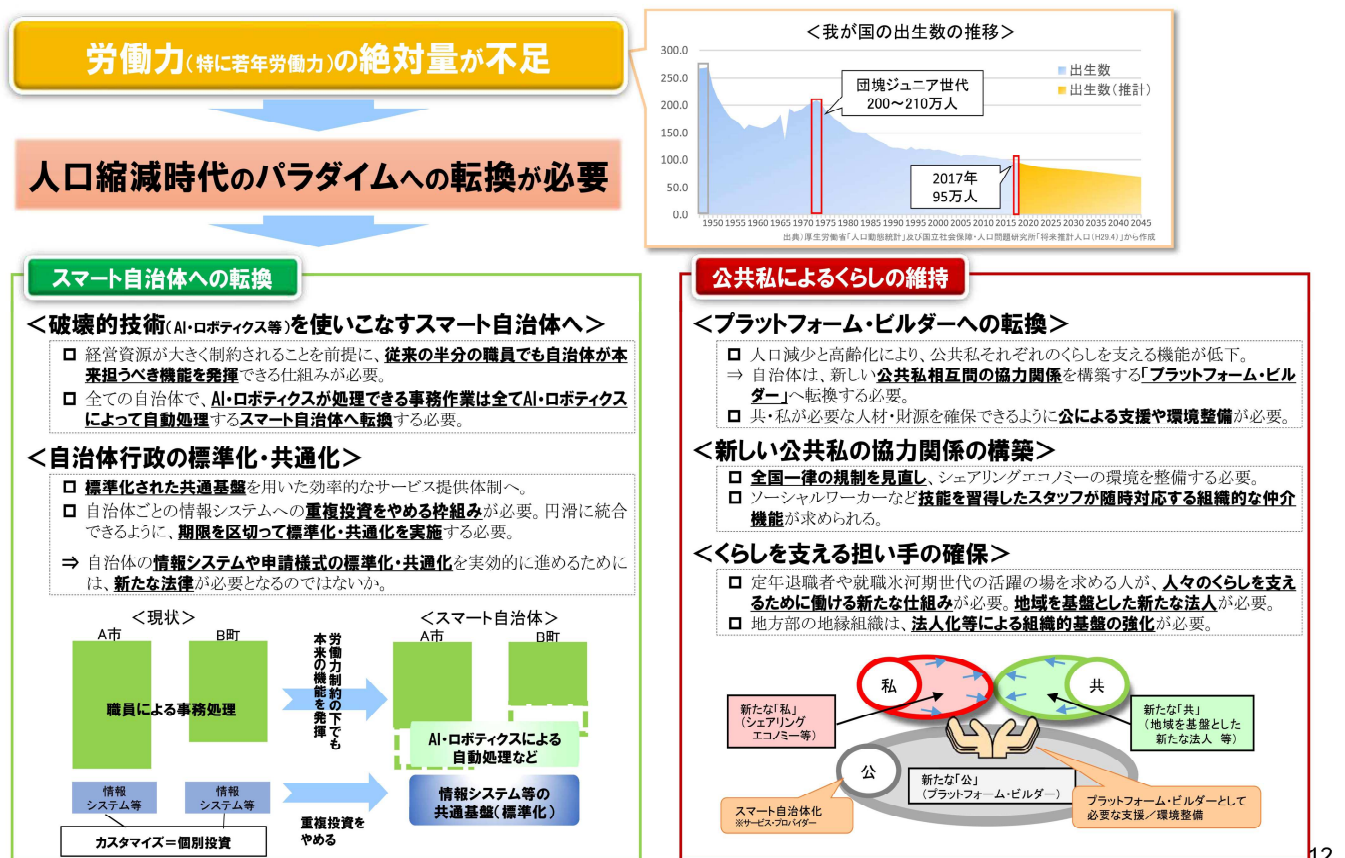
また、総務省主催の自治体戦略2040構想研究会（平成30年7月）の報告書では、人口減少社会における2040年を見据えた行政の課題を整理した上で、自治体の経営資源が制約される中においても、公共サービスを的確に実施するためにはAIやデジタル技術を駆使し自動化・省力化を図り、生産性向上とより効率的な事務処理体制構築が必要であるとし、「スマート自治体への転換」を促す内容となっています（図2）。

研究会の提唱や国の重点政策として取り組まれるデジタル化推進の現状を考えると今後の業務改革と、ICT化は一体として捉える必要があります。

図2 自治体戦略2040構想研究会 第二次報告書（抜粋）

新たな自治体行政の基本的考え方①

第二次報告



【Ⅱ】近江八幡市行政経営改革指針の概要

指針の基本的な考え方

1. 指針の理念及び名称について

本市では、平成22年の合併を機に行財政改革を推進するため、2次にわたる行財政改革大綱を策定し、事務事業の見直しや、組織・定員および行政運営コストの削減に努めてきました。

しかし、人口減少と少子高齢化の進展に加え、社会保障費や老朽化していく公共施設等の更新・維持管理費により財政支出の増加が見込まれることや、新型コロナウイルスの流行や全国的に頻発する自然災害など不測の事態に対応するため、引き続き慎重な行財政運営が必要です。

また、高度化する市民ニーズや多様化する地域課題、昨今の予測不能な事態へ対応するためには、市民は今まで以上に行政との連携を深め、積極的に関わることを自覚するとともに、職員は時代の流れを読み課題解決のために必要な施策を立案する能力が一層求められています。

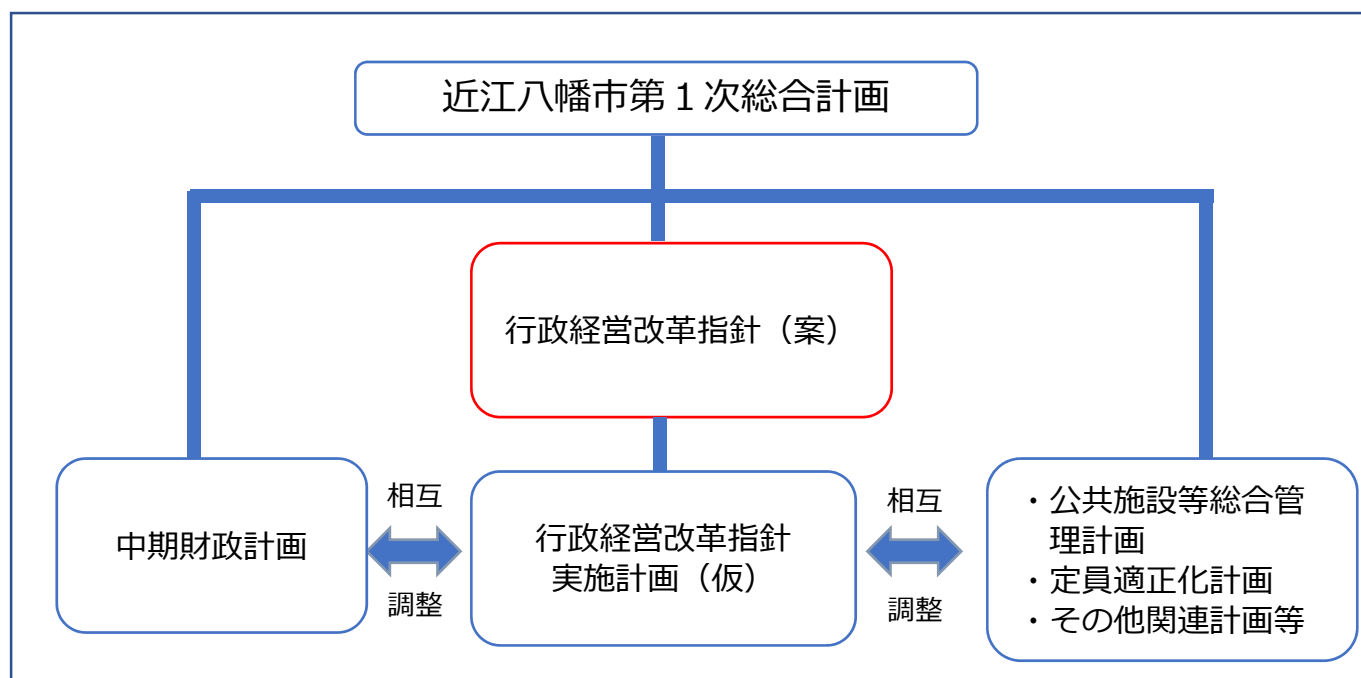
そのため、前例踏襲主義からの脱却や創造的な姿勢など、行政サービスを支える職員、組織全体が新たな時代に対し挑戦的であり、覚悟と改革意識を強く持つ必要があります。そのため事業、歳出の削減や縮小にとどまらず、将来を見据えた改革を意味し、適切な行政サービスが提供できるようにしなければなりません。また、本市を取り巻く環境の変化や課題解決に的確に対応し、これまでの行政改革大綱の理念を継承した新たな視点から行政運営にも取り組まなければなりません。

以上のことから、今回策定の行政改革大綱は、より丁寧に、より深くその趣旨の実現を継続的に目指すとともに、新たな時代にふさわしい行政経営改革全体の指針となることを目指し、名称を「近江八幡市行政経営改革指針」とします。

2. 体系（指針の位置づけ）

第1次総合計画「人がつながり未来をつむぐふるさと近江八幡」の計画目標6（地域自治・行政経営）「協働と連携に基づいてしなやかな「地域の経営」ができる体制を整えます」の達成に向け、各計画と相互調整を行いながら、「行政経営改革指針実施計画（仮）」を進めます。

図 3 体系



3. 基本方針（近江八幡市行政経営改革指針における4つの柱）

以下の4つの基本方針に沿った具体的な取組を計画的に進め、着実な行政経営・改革を進めるとともに、新しい地方自治の担い手としての近江八幡市の創造を目指します。

1. 市民が主役、市民が主体のまちづくり“市民との協働、そして共創へ”
2. 誇りに思え、愛せるまちを次世代へ“持続可能な財政基盤の確立”
3. 変容する新たな時代へ創造的挑戦“未来につながる行政経営の推進”
4. 職員が輝く、強靱な組織づくり“組織マネジメントの強化”

4. 対象期間と進捗管理

●対象期間と具体的な取組

対象期間は、令和2年度から令和6年度までの5年間とし、具体的な取組については、当指針に基づき実施計画を策定し取り組んでいきます。

対象期間中に内容等を改訂しながら取組を継続していきます。

●進捗管理

行政改革を推進した結果に対する評価は、近江八幡市行政改革推進委員会（外部組織）と近江八幡市行政改革推進本部において行います。なお、実施計画の具体的な取組については、年度ごとに進捗状況を公表します。また、進捗状況に対して、取組期間の中間期（令和4年度目途）に近江八幡市行政改革推進委員会（外部組織）による中間評価を実施します。

【Ⅲ】基本方針

1. 市民が主役、市民が主体のまちづくり “市民との協働、そして共創へ”

(方針の趣旨)

もともとまちづくりは市民が主役であり、市民の活動そのものが、地域の活力の基礎であることは言うまでもありません。これを念頭におきながらも市民と行政の役割分担や協力関係の在り方について議論されてきた経緯もありますが、人口減少社会が到来するとともに、自治体は経営資源の制約により、従来の方法や水準で公共サービスの維持が困難になることも予想されるため、あらためて市民と行政の相互の関わり方を見直し、再検討していく必要があります。

コロナ禍に代表されるような経験則で対応が不可能な情勢に即応するためには、今一度、市民が主役であることを市民と行政がともに自覚し、行動することが求められます。これらの行動によって、未曾有の事態や今後の予測不能な社会に地域の総力を挙げて立ち向かうことができると考えます。

そのために地域課題と解決方法をそれぞれが考え、同じ方向を向き、それぞれが共に解決に向けた行動を起こし、これからの社会変化に適応し、必要なものを共に創り上げていくこと、つまりこれまでの協働に加え、共創のまちづくりを進めていくことが重要と考えます。

協働・共創のまちづくりを進めるため、市民と行政の信頼関係を築き、市民がまちに愛着と誇りを持って自らの活動を通じて輝いていける取組が必要です。市民が主役、市民が主体のまちづくりを実現させるため、以下の取組を進めます。

- (1) 市民自らがまちづくりの主役であると実感でき、また、地域の課題と解決方法を自ら考え行動できるための仕組みの構築を進めます。
- (2) 市政に対する関心と信頼関係を高めるためにも、これまで以上に効果的で分かりやすい市政情報を発信すると同時に、市民の声を聴き地域の実態や現場の情報を収集し、施策に反映していきます。
- (3) 本市では、すでに地域課題の解決を目的とする自主的な団体が多く存在しますが、そのような団体の支援と、新しく団体が生み出されるような環境づくりを進めます。
- (4) 人口減少や少子高齢化などの社会の変化によりこれまで地域を支えてきた様々な機能の低下に対応するため、公共と地域相互間の新しい協力関係、支えあいのためのプラットフォームづくりを目指していきます。

2. 誇りに思え、愛せるまちを次世代へ “持続可能な財政基盤の確立”

(方針の趣旨)

本市では、これまで持続可能なまちづくりを目的に行政改革を積極的に展開してきました。第1次改革では、行政の簡素化や合理化を中心に、第2次改革では、そのスリム化された状態でいかに効率よく改革を進めるかに重点をおいて取り組んできました。その結果、現在の財政状況は比較的健全に推移しています。

しかし、今後不可避となる人口減少をはじめ、昨今の新型コロナウイルスの影響からも分かるように、これまでの財政規模が維持できるかどうか予断を許さない状況といえます。

加えて、老朽化が進みつつある公共施設やインフラの維持管理、新たな基盤整備、社会保障関連経費などに伴う支出の増加が想定され、引き続き、未来を見据えた行政コストの適切な管理や限られた財源の効率的な配分を進めることが必要です。また、行政資源やサービスの全体最適化を図り、土地や建物など市が保有する資産の戦略的活用、税収の増加のための工夫、新たな収入の確保に取り組むことが必要です。

近年、自主財源の確保策としてふるさと納税制度が担う部分が大きく占めていますが、将来、制度の目的が変化する局面が訪れることも想定されるため、新たな財源確保の策を模索していく必要があります。

以上のことから、今後も本市の財政基盤を強化し、市民がまちを誇りに思え、愛せるまちを次世代に引き継ぐために、以下の取組を進めます。

- (1) 従来からの行政改革の基本的考え方である持続可能な財政運営を行うための各種取組を引き続き継承の上、より戦略的な公共資産のマネジメントや新たな歳入確保のための手法等を検討します。
- (2) PPP や民間委託等の公民連携の推進についても、サービスの質を維持していくことを前提に継続して取り組んでいきます。
- (3) 将来の人口減少が不可避の中、税収の維持し減少を防ぐため、若い世代の定住人口増加に資する取組や雇用の創出、起業・創業へのサポート、産業の競争力強化等に努めていきます。

3. 変容する新たな時代へ創造的挑戦 “未来につながる行政経営の推進”

(方針の趣旨)

今後、来るべき社会を考えた場合、新たな社会として国が提唱する Society 5.0(超スマート社会)においては、人工知能(AI)が搭載された家電の普及や、遠隔診療に代表されるようなリアルタイムでのリモート対応、人操作による交通網の発展や各産業分野の自動化による必要労働力の補完など、あらゆるものがネットワークで繋がり、私たちのくらしや働き方が大きく変わることが予想されます。国の昨今の動向においてもあらためて官民すべての関係者が足並みをそろえ、一気に日本のデジタルシフトを加速化させていく状況があります。

また、自治体は、自治体戦略2040構想研究会の報告にあるとおり、人口減少がさらに進む2040年を見据えた自治体行政の課題を解決し、公共サービスを適切に維持するためには、AIやロボティクスなどのICT技術を積極的に活用し、スマート自治体として転換していく必要があります。本市としても、例外なく労働力の供給制約が予想されるため、業務のあり方を抜本的に変革し、自治体として本来担うべき機能が十分発揮できるような体制を築いていくことが急務となっています。

このように、これからは新しい価値やサービスが次々と創出され、また、スピーディーで変動の激しい社会変化が、自治体に変革を強く要請していることを重視し、行政の役割を意識しながら、新たな時代に向け、創造性を持った行政経営改革を推進する力が求められます。

そこで、大きく変容する新たな時代への創造的挑戦のため以下の取組を進めます。

- (1) 国の業務改革やデジタル化に関する方針、本市ICT推進方針や社会の情勢を見据えながら、今後の市の業務にAIやロボティクスなどをはじめ、ICT技術の幅広く積極的な利活用を進め、生産性向上とサービス向上に取り組んでいきます。
- (2) 行政評価や民間活力の活用等による業務の改善は、単なる簡素合理化やコストカットに主眼を置くのではなく、コロナ禍での対応経験も活かしながら、新たな時代に則した最適な取組となるよう推進を図っていきます。
- (3) 行政改革の基本は踏襲し、社会情勢や市民ニーズを分析の上、必要な事業の統合再編・再構築を引き続き切れ目なく行っていきます。
- (4) 上記の取組による各事業・業務の改革によって生じた、人的・物的資源を、より効果的に活かせる仕組みづくりを検討し、新たな時代に対応できる行政経営の実現を目指していきます。
- (5) 行政を取り巻く情勢の変化が激しく予測困難な中においても政策課題等を迅速かつ的確に把握し、有効な施策が講じられるようエビデンスを基にした政策立案(EBPM)を目指していきます。また、そのために不可欠となるデータを集積した上で、分析・活用ができる環境づくりを目指していきます。

4. 職員が輝く、強靱な組織づくり “組織マネジメントの強化”

(方針の趣旨)

行政経営においては職員（ヒト）が最大の経営資源であるともいえます。

他の経営資源である財源（カネ）も施設やインフラ等をはじめとした資産（モノ）や制度も、それらを動かす職員の高い資質により本来の役割と目的を果たすことができます。

本市は、これまでの行財政改革の取組により人員の適正管理に努め、より効率的で市民ニーズに迅速かつ的確に対応できる組織の構築や、それを支えるための人材の育成を進めてきました。

こうした取組を通じ、これまで適切な行政組織の運営を行ってきましたが、昨今の複雑かつ多様化する行政課題への対応や、近年、全国的に発生している自然災害や新型コロナウイルス感染拡大のような不測の事態に対しては、職員が一丸となり、部署の垣根を超えたチームワークで立ち向かっていく重要性を再認識し、課題に対応できる組織や人づくりのあり方をあらためて考える必要性も出てきています。

このことを念頭に置き、今後も限られた人員で、高度化・多様化する市民ニーズや社会課題、予測不能な事態に的確に対応するためには、職員の能力と意欲を最大限に引き出し、職員一人ひとりが輝き、誇りを持って働けるように組織マネジメントに取り組み、さらに、組織力を高め、高い士気をもって業務を遂行できる環境の整備が必要です。

職員が輝き、士気の高い組織が維持・運営されることにより市民もまた日々の充実した活動を安心して続けることができると考えます。

以上のことを踏まえ、以下の取組を進めます。

- (1) 複雑・多様化する市民ニーズに加え、災害等の不測の事態によって今後も業務量が増加することが予想されます。これらに対応するため、財政運営に影響が出ない範囲で、適正な職員数を確保し、適切な組織運営に努めます。
- (2) 行政課題が複雑・多様化する中で各部課複数に関連する課題等に対しては、部局横断的なタスクフォースの設置等新たな仕組みづくりを進めます。また、その際には、世代横断や若手職員の育成という観点に立ったチーム構成にも配慮した取組としていきます。
- (3) 職員一人ひとりの政策形成能力の向上、チャレンジ精神の醸成、モチベーションの向上等意識改革を図るとともに、組織風土改革が進む人材育成に取り組みます。
- (4) 職員のライフスタイルに応じた働き方を推進し、ワークライフバランスを支援・確立し、事務効率と生産性の向上を図ります。
- (5) 職員の資質向上のために、質が高い効果的な研修の拡大、充実を引き続き行います。特に社会の変化等により職員があらためて習熟すべき知識・技能について、その機会を積極的に設けます。

(6) 職員の市民とのコミュニケーション能力や地域活動におけるコーディネート能力の向上を図ります。その上で、職員が積極的に地域活動に参加し、地域と関わっていく組織運営に努めます。

【IV】用語解説

表 2 用語解説

用語	ページ	解説
AI (人工知能)	3、8	Artificial Intelligence の略。人工知能。人工的な方法による学習、推論、判断等の知的な機能の実現及び人工的な方法により実現した当該機能に関する技術のこと。
EBPM	8	Evidence-based Policy Making の略。証拠に基づく政策立案の意味。政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化した上で合理的根拠（エビデンス）に基づくものとする事。
ICT	2、3、8	Information & Communications Technology の略。情報通信技術。パソコンだけでなくスマートフォンやスマートスピーカーなど様々な形状のコンピュータを使った情報処理や通信技術の総称。
PPP	7	Public Private Partnership の略称。官民連携の考え方の意味。行政（public）と民間（private）が協力（partnership）して公共事業を行うことで、公共サービスの質を向上させるための取組。
Society5.0	8	サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）。狩猟社会（society1.0）、農耕社会（society2.0）、工業社会（society3.0）、情報社会（society4.0）に続く、新たな社会を目指すもの。
エビデンス	8	「根拠」あるいは「証拠」の意味。ものごとの裏付けとなるもの。
スマート自治体	3、8	人口減少が深刻化しても自治体が持続可能なカタチで行政サービスを提供し続け、市民福祉の水準を維持し、職員を事務作業から解放して職員でなければできない、より価値のある業務に注力し、ベテラン職員の経験を AI 等に蓄積・代替することで団体の規模・能力や職員の経験年数に関わらずミスをなくす事務処理を行える自治体。

タスクフォース	9	緊急性の高い経営課題を解決することを目的とし短期的に招集される組織の意味。組織の垣根を超えて組織され、普段は別業務をしているメンバー間で業務を遂行する。
プラットフォーム	6	「土台」や「基盤」、「場」を意味する。本指針においては課題解決に向け、それぞれの立場から集まるための受け皿となるもの。
リモート	8	「遠隔」の意味。
ロボティクス	8	ロボットに関連したさまざまな科学研究の総称。
ワークライフバランス	9	「仕事」と育児や介護、趣味や学習、休養、地域活動といった、「仕事以外の生活」との調和をとり、その両方を充実させる働き方、生き方のこと。
自治体戦略 2040 研究会	3、8	多様な自治体行政の展開によりレジリエンス（社会構造の変化への強靱性）を向上させる観点から、高齢者（65 歳以上）人口が最大となる 2040 年頃の自治体が抱える行政課題を整理した上で、想定した目標から今後の自治体行政の在り方を展望し、早急に取り組むべき対応策を検討することを目的として総務大臣主催で開催された研究会。

【V】 卷末資料

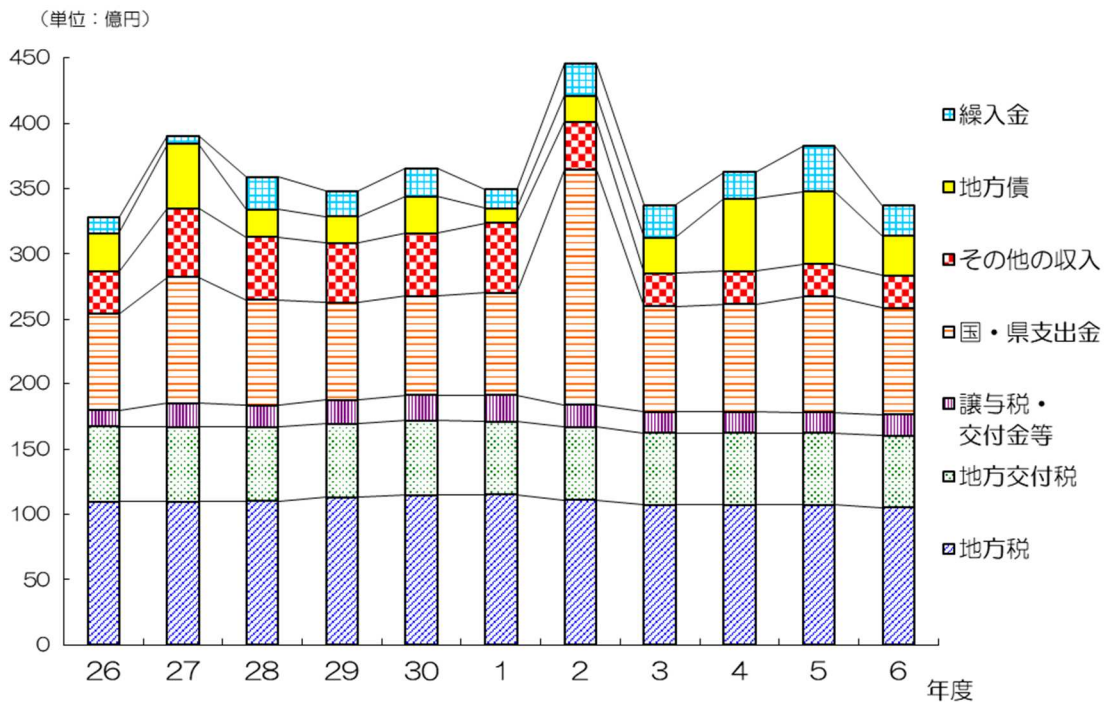
図 4 公共施設の将来更新費用



(資料) 近江八幡市公共施設等総合管理計画 概要版 (平成 29 年 3 月)

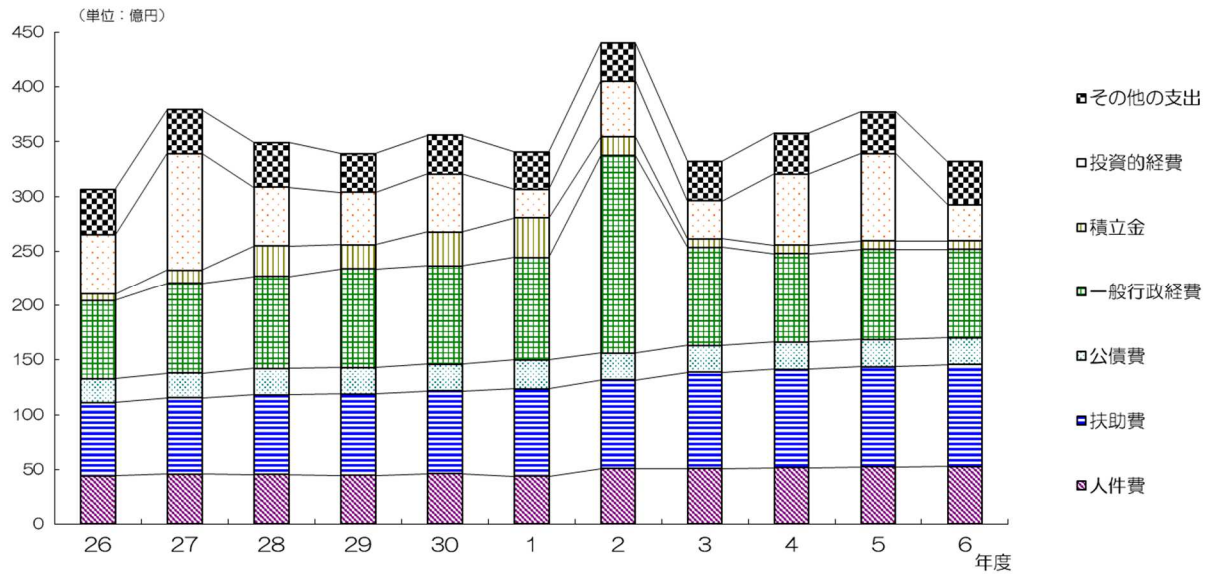
図 5 中期財政計画に示した見込値の推移

【歳入】



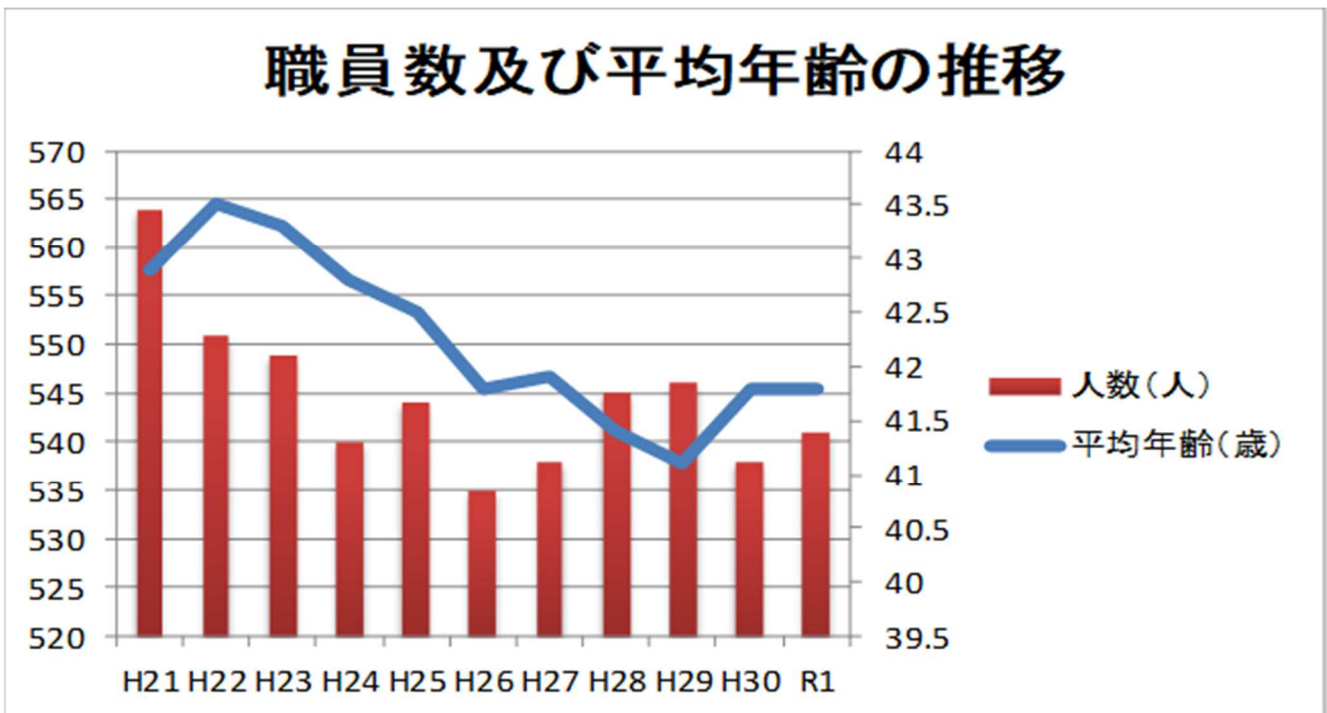
(資料) 「近江八幡市中期財政計画 令和 2 年度見直し版(令和 2 年 9 月時点)」

【歳出】



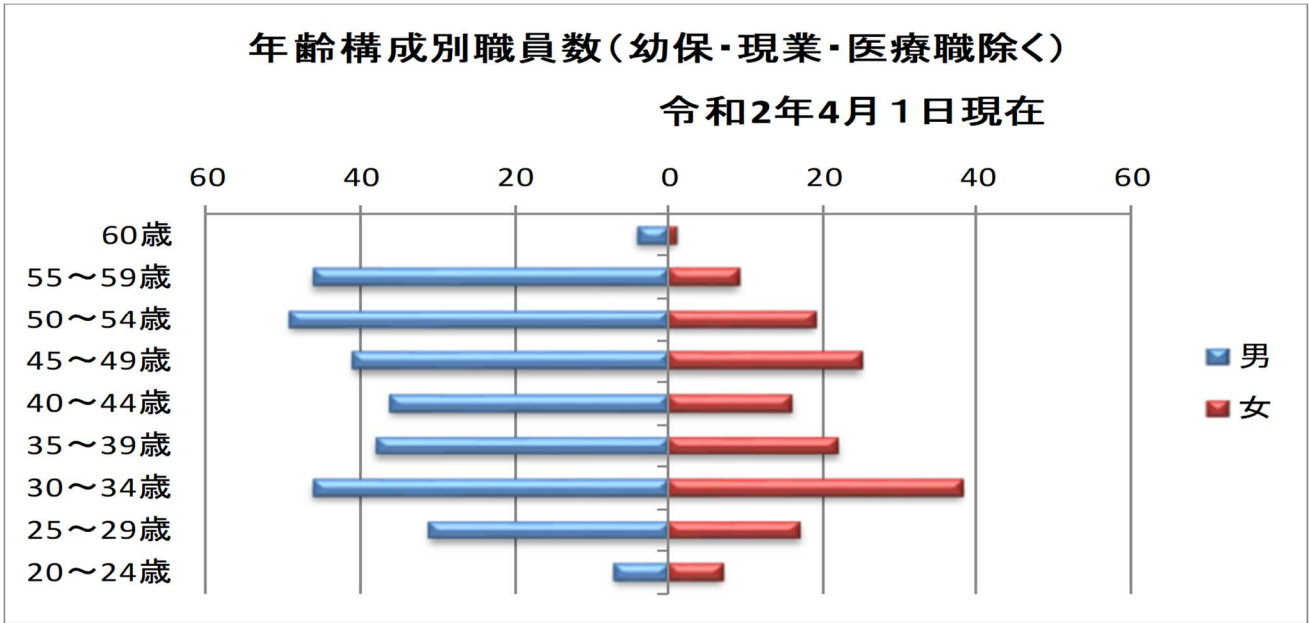
※ その他の歳出：維持補修費・積立金・投資及び出資金・貸付
 (資料)「近江八幡市中期財政計画 令和2年度見直し版(令和2年9月時点)」

図 6 職員数及び平均年齢の推移



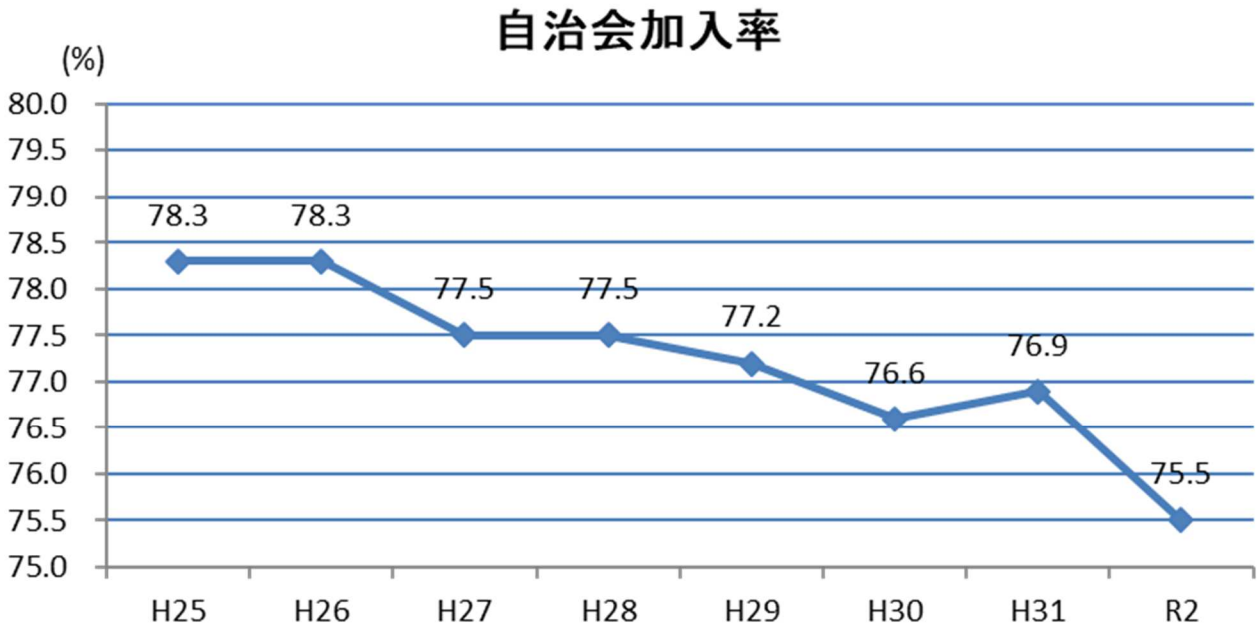
(資料) 近江八幡市総務課 (令和2年4月1日時点)
 (注) 職員数は普通会計部門(公営企業会計部門を除く)の職員数。平均年齢は、一般行政職。

図 7 年齢構成別職員数（幼保・現業・医療職除く）



（資料）近江八幡市総務課

図 8 自治会加入率



（資料）近江八幡市まちづくり協働課（令和2年4月1日時点）

近江八幡市行政経営改革指針(案)
令和3年(2021年)3月
近江八幡市総合政策部行政経営改革室